

هاتف: Tel.: (9714) 2623222
فاكس: Fax: (9714) 2620220
ص.ب.: P.O. Box: 186797
دبي، إ.ع.م. Dubai, UAE
Email: info@misgroup.ae
Website: www.misgroup.ae

برنامج مصر للأداء الحكومي المتميز

بقلم

د.جمال الدين الخازندار

مستشار التطوير التنظيمي و التميز المؤسسي

دبي - الامارات العربية المتحدة

الجزء الأول من المقال

في ضوء المتغيرات والعوامل البيئية المحلية والإقليمية والدولية والتي تتفاعل معها الحكومة المصرية تأثرا وتأثيرا واستنادا إلى الرؤى والأولويات والأهداف والاستراتيجيات التي تتبناها الحكومة الحالية لتسهم بمزيد من الاسهامات في إثراء الحضارة والتراث الإنساني في شتي ميادين المعرفة التجريدية والتطبيقية تعمل الحكومة علي تطوير الثقافة المؤسسية و منظومة العمل و الأداء بمؤسسات الدولة وكذلك تطوير النماذج الفكرية لدي العاملين بالقطاع الحكومي ليعمل الجميع في اتساق و تناغم مع رؤية مصر 2030 و توجهات القيادة السياسية بقيادة الرئيس عبد الفتاح السيسي للإسراع في خطي التنمية و التطوير و تحقيق مؤشرات أداء عالمية في مختلف مناحي العمل حيث يهدف برنامج مصر بشكل عام إلى تطوير القطاع الحكومي بما يشمله من وزارات وهيئات ومؤسسات ومجالس ووكالات وغيرها من أنماط التنظيمات الحكومية بمصر وذلك بغية رفع وتعزيز كفاءة الأجهزة والإدارات الحكومية من حيث استخدامها لأفضل وانسب الممارسات الإدارية ومنهجيات العمل الإداري لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية ومؤشرات الأداء التي تستهدفها تلك الاجهزة من خلال العمل الممنهج والابتكاري لرأس المال البشري والقادر علي تحسين كفاءة العمليات والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة والمحتملة وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة تفي أو تتفوق علي متطلبات العملاء والمتعاملين من المصريين والمقيمين علي أراضي مصر وكذلك الشركاء والمعنيين داخل وخارج مصر لتعزيز خطط التنمية المستدامة في كافة القطاعات ومكانة مصر في التنافسية العالمية.

ان تصميم وتطبيق منظومة التميز الحكومي المنبثقة عن برنامج مصر للاداء الحكومي المتميز سيكون لها أثرا كبيرا على نوعية الإدارة في مصر وسينعكس ذلك على الأداء والإنتاجية والفعالية والكفاءة والابداع والابتكار على مستوى المؤسسات الحكومية وعلى مستوى مصر حيث ان التغيير و التطوير بمؤسسات القطاع الحكومي سينعكس بشكل مباشر او غير مباشر علي مؤسسسات القطاع الخاص . وذلك استنادا الي التوقعات بنجاح البرنامج وذلك في ضوء تجارب البلدان الاوربية و الاسيوية و بلدان الشرق الاوسط و التي قامت بتطبيق ابعاد و محاور و منهجيات النموذج الاوربي في التميز حيث اثبتت الدراسات التي اجريت في عدد من البلدان حول تأثير تطبيق منظومة التميز المؤسسي و المرتكزة علي محاور النموذج الاوربي بان معدلات الارتباط بين محاور المنظومة و الانتاجية و الفعالية والابتكار اتسمت بالقوة و الايجابية والطردية بين متغيرات الدراسات التطبيقية التي اجريت بتلك البلدان.

تاثير تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوربي علي الكفاءة و الأداء و الانتاجية

اجريت دراسات تطبيقية حول مدي فعالية تطبيق نموذج التميز الأوربي علي الأداء و الإنتاجية في عدد من مختلف البلدان و التي تقوم بتطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي و سنعرض لبعض نتائج الدراسات علي النحو التالي :

المملكة المتحدة ..اشارت جمعية الجودة البريطانية الي تاثير تطبيق نموذج التميز المؤسسي علي الأداء المالي اعتمدت فيها علي النتائج التي توصل اليها Kevin Hendricks في عام 2000 بكلية الإدارة في University of

Western Ontario حيث اشارت الدراسة الي ان الاستثمار في تطبيق منظومة التميز هو استثمار طويل الاجل لا تظهر نتائجه علي المدي القصير و قد اعتمدت الدراسة في ذلك علي قياس فعالية التطبيق في عدد من المؤسسات الحاصلة علي جوائز التميز خلال فترة تتراوح في مابين 2 - 5 سنوات حيث اظهرت النتائج تفوق الأداء المالي للمؤسسات التي حصلت علي جوائز التميز نتيجة لتطبيق نموذج التميز و بنسبة قدرها 25٪ وذلك بنهاية السنة الخامسة من تطبيق منظومة التميز المؤسسي.

الامارات العربية المتحدة.. اجري باحثون من جامعة Heriot Watt University دراسة حول ثقافة التميز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دولة الامارات العربية المتحدة حيث تم التركيز علي دراسة عينة مكونة من 50 مفردة من المؤسسات الخاصة و التي تقوم بتطبيق نموذج التميز المؤسسي من الجنسيات الإماراتية و الامريكية و الاوربية و الاسيوية و البريطانية و التي تدار من قبل مالكيها و قد أظهرت الدراسة و التي اعتمدت علي استهداف المباديء الأساسية الثمانية لثقافة التميز المؤسسي و قياسها باستخدام منطق رادار RADARفي القياس مدي اهتمام المؤسسات االاماراتية و البريطانية و الامريكية و الاوربية بتطبيق مبدا إضافة القيم للعملاء مقارنة بالمؤسسات الاسترالية و الاسيوية العاملة في الامارات كما ان المؤسسات المتناهية في الصغر و التي يقل فيها عدد العاملين عن 20 موظفا وفقا لتصنيف دائرة التنمية الاقتصادية و غرفة التجارة و الصناعة في دبي قد أظهرت اهتماما اعلي من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث حصلت علي نسبة 80٪ مقارنة بنسبة 72٪ و 75٪ لفئات المؤسسات الأخرى .

و علي الجانب الاخر أظهرت الدراسة ان التركيز علي ممارسة رعاية الابداع و الابتكار و الذي حظي باقل درجات التقييم بمتوسط 28 اظهر ارتفاعا نسبيا في الشركات المتوسطة قدره 35 مقارنة بالشركات المتناهية في الصغر عند 20 كما أوضحت الدراسة ان الشركات الاسترالية و الاسيوية قد حققت ممارسات في الابداع و الابتكار افضل من نظيراتها الامريكية و الإماراتية و الاوربية.

اسبانيا.. أجريت دراسة من قبل كلية الإدارة بجامعة اوفيدو University of Oviedo اثبتت فعالية قياس تطبيق نموذج التميز المؤسسي و ممارساته في عدد من المؤسسات الاسبانية بلغ 93 مؤسسة و قد نشرت نتائج تلك الدراسة في عام 2007 في دورية International Journal of Business Science and Applied Managementحيث ركزت الدراسة علي مدي صدق منهجية التقيم باستخدام رادار لجميع معايير نموذج التميز المؤسسي و قدتراوح معامل الفا كرونباخ في ما بين 0.773 لمعيار الشراكات و 0.951 لمعيار العمليات .

ايران ..اجريت دراسة حول تاثير تقييم الأداء المؤسسي وفقا لمنظومة التميز المؤسسي EFQM علي تمكين العاملين في بنك راشت حيث شملت الدراسة 232 من العاملين خلال عامي 2014/2013 و قد افترضت الدراسة عدد من الافتراضات الرئيسية و الفرعية حول العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين و منظومة التميز المؤسسي خاصة ما يتصل بمعايير القيادة و الاستراتيجية و العاملين و العمليات

البوسنه و الهرسك .. قدمت دراسة الي الندوة الدولية حول التنمية المستدامة International Symposium on Sustainable Development في سراييفو 2009 من قبل معهد العلوم

الاجتماعية بجامعة Dumlupinar University حيث أجريت دراسة مسحية علي بعض المؤسسات بالقطاع الصحي في البوسنة و الهرسك حول العلاقة بين نموذج التميز المؤسسي و الأداء من خلال الفرضيات الإيجابية حول متغيري الدراسة و قد خلصت الي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة و هي معايير النموذج و المدرجة في افتراضات الدراسة و بين الأداء المؤسسي و قد خلصت الدراسة الي توجود قوة في العلاقة اتسمت بالايجابية خاصة العلاقة بين معيار نتائج الاعمال و الأداء المؤسسي و التي كانت عند 0.714 و العاملون و الأداء المؤسسي عند 0.616 و العمليات و الأداء المؤسسي عند 0.661

من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة يتضح مدي تاثير تطبيقات و ممارسات نموذج التميز الأوربي بمكوناته الثلاثة علي الأداء المؤسسي .

اهداف برنامج مصر للاداء الحكومي المتميز

يهدف برنامج مصر للاداء الحكومي المتميز إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :

- تطوير وتحسين أداء وكفاءة مدخلات وعمليات ومخرجات القطاع الحكومي
- المساهمة في دعم التنمية المستدامة لتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والعدلي والأمني من خلال كفاءة استراتيجيات الاجهزة الحكومية المرتكزة علي ثقافة التميز
- نشر وتقوية الوعي بمبادئ واليات التميز وأهميتها بالنسبة لأجهزة الحكومة .
- تقديم وتطوير نماذج التميز المؤسسي لتطوير العمل بالقطاع الحكومي
- تنمية القدرات اللازمة لإحداث التطور والابتكار في عمليات ومخرجات الأجهزة الحكومية
- تقييم وتطوير ومتابعة تطور نضج التميز المؤسسي بالأجهزة الحكومية وتقديم الدعم للأجهزة المعنية
- تشجيع التبادل المعرفي والخبرات في ما يتصل بأفضل وانسب الممارسات الادارية والتقنية المحلية والعالمية
- تقديم التشجيع والدعم المعرفي والمعنوي للمبادرات الحكومية الابتكارية .
- تمكين الاجهزة الحكومية من تفهم مكانتها المؤسسية وجوانب القوة بها وجوانب التحسين.
- تحسين و تقوية المركز التنافسي لمصر للصعود الي مستويات متقدمه وفقا لمؤشرات التنافسية العالمية.

النموذج المقترح للتميز المؤسسي

يعتبر النموذج الأوربي للتميز المؤسسي والذي طورته المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة European Foundation of Quality Management-EFQM والتي يقع مقرها في بروكسل في بلجيكا من اكثر نماذج التميز المؤسسي انتشارا بالعالم وبصفة خاصة في دول أوربا الغربية والشرقية وبلدان الشرق الأوسط ،

ومن بين الدول التي طبقت نموذج التميز المؤسسي الاوربي دولة الإمارات العربية المتحدة ، جمهورية مصر العربية ، المملكة الأردنية الهاشمية المملكة العربية السعودية مملكة البحرين وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من اكثر الدول علي مستوي العالم من حيث مستوي الاهتمام بتطبيق نموذج التميز في الاداء الحكومي.

يشتمل نموذج التميز المؤسسي علي 3 مكونات رئيسية هي :

1 - مبادئ التميز المؤسسي
2 - نموذج التميز المؤسسي
3 - منهج رادارRADAR Logic في تقييم الاداء المؤسسي

الجزء الثاني من المقال

أولا: مبادئ التميز المؤسسي

1 - القيادة برؤية وإلهام وثبات

- تضم المؤسسات المتميزة قادة يرسمون معالم المستقبل ويسهمون في تحقيقه من خلال سلوك قيادي يشكل نموذجاً ومثالاً يحتذى به في كيفية الالتزام بقيم وأخلاق المؤسسة.

المؤسسات المتميزة يقوم قادتها بما يلي:

- وضع وإيصال وبلورة التوجهات والاهتمامات الإستراتيجية وتوجيه جهود العاملين صوب تحقيق الأهداف الرئيسية والمحورية.
- تفهم المحركات الرئيسية وراء ديناميكية المؤسسة والموائمة بين الواقع المؤسسي ومتطلبات المعنيين.
- اتخاذ القرارات المؤثرة في ضوء توافر وعدم توافر المعلومات.
- تبني المرونة وفقاً لمقتضيات الموقف.
- الهام العاملين وإيجاد ثقافة التمكين والمشاركة والتحسين.
- نماذج للسلوك الأخلاقي والتماسك الفكري ودعم المسئولية الاجتماعية CSR ونشر قيم وثقافة المؤسسة.

2 - دعم النتائج المتميزة

تسعى المؤسسات المتميزة إلى تحقيق رسالتها والمضي قدماً نحو بلوغ رؤيتها من خلال التخطيط لمجموعة من النتائج المتوازنة وتحقيقها على المدى الطويل والقصير والتفوق على تلك النتائج.

المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- أخذ متطلبات المعنيين في الاعتبار عند وضع وتطبيق الاستراتيجيات والسياسات والعمليات.
- تحديد النتائج المطلوبة ومؤشرات الأداء والأهداف ذات الصلة .
- تطبيق الاستراتيجيات والسياسات الداعمة لتحقيق النتائج.
- تقييم النتائج لأغراض التحسين المستمر.
- التأكيد على الشفافية من خلال التطبيق الفعال للحوكمة وايصال التقارير للمؤسسات المعنية.

3 -القيمة المضافة للمتعاملين

- تدرك المؤسسات المتميزة حقيقة الدور المؤثر للمتعاملين في كينونتها ومن هنا تسعى المؤسسات للابتكار وإضافة القيمة للمتعاملين.

المؤسسات المتميزة تعمل على:

- تفهم المتطلبات المتغيرة للمتعاملين.
- اقامة جسور التواصل مع المتعاملين بشفافية
- التأكد من ان قدرات العاملين تفي بتلبية توقعات ومتطلبات المتعاملين.
- تمكين المتعاملين من المشاركة في تنمية منتجات وخدمات وإجراءات وحلول ابتكاريه.

4 -الادارة بلباقة

المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- تعمل المؤسسات المتميزة علي تحديد الفرص والتحديات والتعامل معها بكفاءة وفعالية
- استخدام الاليات لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية وترجمة ذلك في السيناريوهات المستقبلية للمؤسسة
- ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى عمليات ومشروعات وأبنية متوائمة والتأكيد علي أن التغيرات يمكن تطبيقها بسرعة ملائمة.
- تنمية مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ومقاييس المخرجات ذات الصلة والتأكد من مراجعة كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- استخدام بيانات الأداء والقدرات الحالية للعمليات والمقارنات المعيارية الملائمة لإحداث الإبداع والابتكار والتحسين
- ادارة التغيير بفعالية من خلال إدارة المشروعات والتركيز علي تحسين العمليات
- تعديل الابنية التنظيمية لدعم انجاز الاهداف الاستراتيجية
- تقييم وتنمية حزمة التكنولوجيا لتحسين لياقة وحيوية العمليات والمشروعات والمؤسسة

5 -النجاح من خلال العاملين

- تقدر المؤسسات المتميزة العاملين لديها وتنشر ثقافة التمكين بغرض تحقيق التوازن بين انجاز الاهداف المؤسسية والشخصية. فالمؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- تفهم الكفاءات والقدرات المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتجية.
- إيجاد وترسيخ ثقافة مؤسسية تستقبل وتثمن إبداعات وقدرات العاملين.
- تدعيم التنمية التنظيمية.
- تعريف وتوضيح مستويات ومعايير الأداء المطلوبة.
- تشجيع العاملين ليكونوا سفراء وممثلين للمؤسسة.

6 - تقوية الإبداع والابتكار

- تقوم المؤسسات المتميزة بإضفاء مزيد من القيمة وبلوغ مستويات أداء عالية من خلال الإبداع المستمر وتوظيف القدرات الإبداعية. فالمؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
- تحديد الفرص الإبتكارية.
- تحديد أهداف واستراتيجيات الابتكار.
- توظيف الابداع لإيجاد قيم إضافية للمعنيين.
- تقبل الأفكار والمقترحات الإبداعية والتفاعل مع المتغيرات البيئية.
- تقييم أثر القيمة المضافة للابتكار.

7 - تنمية القدرات المؤسسية

- تعمل المؤسسات المتميزة علي تقوية قدراتها من خلال إدارة التغيير ضمن وخارج حدودها المؤسسية.
- تحليل اتجاهات اداء العمليات لمعرفة القدرات الحالية والمحتملة وتحديد التنمية المطلوبة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية
- تنمية قيم فعالة ذات كفاءة والتأكد من تماسكها واتساقها مع مضامين القيم المؤسسية المعلنة.
- تنمية ثقافة تعمل وبشكل مستمر علي تحسين فعالية التعاون وعمل الفريق.
- التأكد من توفر الموارد المالية والتكنولوجية والمادية لتدعيم التنمية التنظيمية
- تأسيس قيم مشتركة ومسؤولية وأخلاق وثقافة ثقة وانفتاح بالمؤسسة.
- العمل مع الشركاء لتحقيق المنافع المشتركة والقيم للمعنيين ودعم بعضهما البعض من خلال تبادل الخبرات والموارد والمعرفة

- تأسيس الشبكات المناسبة لتمكينهم من تحديد فرص الشراكات المحتملة لتقوية القدرات والإمكانيات لتقديم قيم إضافية للمعنيين.

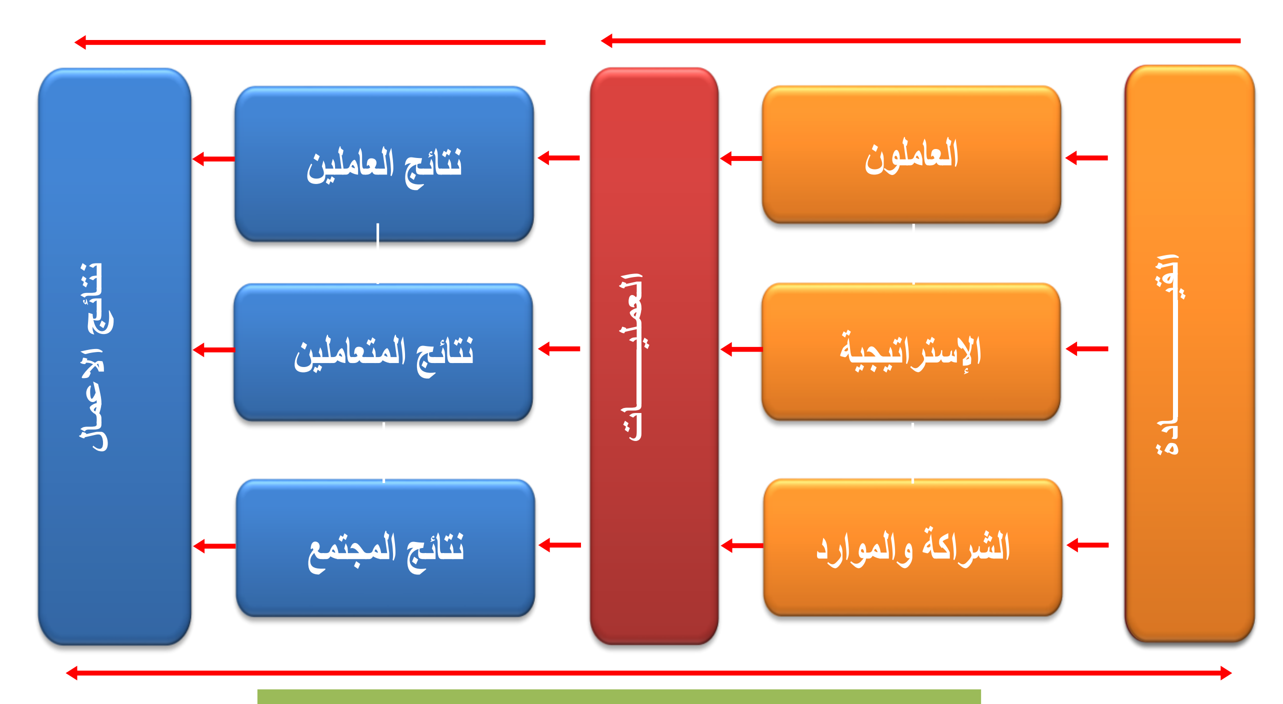
8 - إيجاد مستقبل مستدام

- تعمل المؤسسات المتميزة من خلال ثقافتها علي ترسيخ منهج أخلاقي للتفكير بالإضافة إلى ابراز القيم والمعايير السلوكية المؤسسية.
- المؤسسات المتميزة تعمل علي:
- حماية مستقبلها ودورها من خلال بلورة وإيصال توجهاتها الإستراتيجية.
- التفكير في الاستدامة والدعم الاقتصادي والمجتمعي والتعامل مع التحديات وترتيب الأولويات.
- تشجيع العاملين علي المشاركة بشكل فعال في أنشطة المجتمع.
- التأكد من تمتع العاملين بمستويات عالية من التماسك الفكري.

ثانيا: نموذج التميز المؤسسي

النموذج الاوربي للتميز المؤسسي EFQM

نموذج البرنامج



المنهجيات

1. القيادة

- كيف طوَّرت القيادة العليا رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها المؤسسية وحددت أهدافها وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز
- المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل
- كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين ، الشركاء ، الموردين ، المجتمع) وكيف تؤكد التزامها بتحقيق رضائهم وتعاونهم
- كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية
- كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع
- كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير

2. العاملون

- كيف تقوم المؤسسة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية
- كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية
- كيفية الاتصال والحوار بين المؤسسة ومواردها البشرية
- كيفية الاهتمام بـ ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية
- مدى التزام المؤسسة بعملية التوطين

3. الاستراتيجية

- هل تم بناء السياسة والإستراتيجية بناء على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين
- مدى اعتماد سياسة وإستراتيجية المؤسسة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي وما شابه
- كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية
- كيفية شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية

4. الشراكات والموارد

- إدارة الشراكة
- إدارة الموارد المالية
- إدارة الممتلكات

- إدارة الموارد التقنية
- إدارة المعرفة

5. العمليات والمنتجات والخدمات

- منهجية تصميم وإدارة العمليات
- تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناءً على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم
- إدارة وتقوية علاقات المتعاملين

النتائج

- مقياس رأي :(Perception Measure-Lagging Indicator)
- التعريف : مقاييس رأي الجهات ذات العلاقة ، وتبين نتيجة وأثر المنهجيات والإجراءات المتخذة ، ويتم تحديدها بشكل ربع سنوي ، سنوي، ... من خلال استبيانات رأي أو مجموعات نقاش .
- مثال : الرضا عن الخدمة المقدمة الانطباع العام لمتلقي الخدمة
- مؤشرات أداء : (Internal Measure- Leading Indicator)
- التعريف : مقاييس أداء داخلية لمراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بالأداء ، وتتم مراجعتها بشكل دوري يومي أسبوعي ، شهري ... لاتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة.
- مثال : نسبة الأخطاء ، نسبة الشكاوى ، الوقت اللازم لتقديم خدمة

6. نتائج المتعاملين:

مقياس رأي المتعاملين

- الانطباع العام: إمكانية الوصول، الاتصال، المرونة ، المبادرة ، الاستجابة ، العدل والاهتمام والفهم
- الخدمات : الجودة والنوعية ، القيمة ، درجة الاعتمادية ، الإبداع في التصميم ، مدى ملائمة الخدمة
- تقديم الخدمة : سلوك وكفاءة الموظفين ، النصيحة والدعم ، الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات ، معالجة شكاوى المتعاملين ، تدريب المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة ، مدة الاستجابة
- الشفافية: سهولة الوصول للمعلومات، شفافية متطلبات الحصول على الخدمة، شفافية إجراءات الإنجاز

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين ، هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء المؤسسة فيما يتعلق بالمتعاملين. وحسب طبيعة عمل المؤسسة ، يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:

الخدمات:

- نسبة الأخطاء.
- الأداء مقارنة بالأهداف.
- نسبة الشكاوى.
- الإبداع في الخدمة.
- معالجة الشكاوى.
- الوقت اللازم لتقديم الخدمات.
- الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة.

7. نتائج العاملين:

مقاييس رأي ألعاملين ويمكن أن يشمل ذلك النتائج التاليـة:

- التحفيز
- الرضاء الوظيفي
- الشفافية
- التوطين

مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين ، هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء المؤسسة المتعلق بالموارد البشرية. وبناءً على طبيعة عمل ألمؤسسة فإن هذا المعيار يمكن أن يشمل النتائج التالية:

- الانجازات
- التحفيز
- مستويات الرضا

8 - نتائج المجتمع

1/8 - مقاييس رأي المجتمع ، تعكس هذه المقاييس رأي المجتمع في المؤسسة ، بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرأي ، التقارير ، اللقاءات والاجتماعات العامة ... الخ. وبناءً على طبيعة عمل المؤسسة ، يمكن أن يشمل هذا المعيار الفرعي النتائج التاليـة:

- الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع
- المشاركة في النشاط المجتمعي
- الجهود المبذولة لتقليل الازعاج

- الشفافية

2/8 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع ، هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ بأداء المؤسسة المتعلق بالمجتمع وبالتزامها تجاهه. وبناء على طبيعة عمل المؤسسة ، فإن هذا المعيار يمكن أن يشمل بعض أو كل النقاط الواردة في المعيار الفرعي 8/1 بالإضافة إلى النتائج التاليـة :

عـدد المبـادرات المجتمعيـة.
تأثيرات المبادرات المجتمعيـة.

9 - نتائج الأعمال

1/9 - مخرجات نتائج الأعمال : هذه المقاييس تحدد نتائج الأداء المخطط لها، وبناءً على طبيعة عمل وسياسة وإستراتيجية ألمؤسسة يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التاليـة :

- النتائـج المالية وتشـمل :
  - درجة الالتزام بالموازنة.
  - ترشيد النفقات.
  - الفائض.
  - العائد على الاستثمار.
- النتائج غير المالية وتشمل :
  - الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع أو مبادرة.
  - نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والإستراتيجية.
  - نتائج التطبيقات الإلكترونية (المعاملات المنجزة، الخدمات المقدمـة الاقتراحات الواردة .)

قياس معدلات الإبداع والمشاركة (عدد المشاريع الجديدة ، نسبة الاقتراحات المطبقة وهكذا
2/9 - مؤشرات الأداء الرئيسية ، هذه المقاييس خاصة بعمليات المؤسسة من أجل مراقبة وفهم وتحديد بالإضافة إلى التنبؤ بـ وتحسين نتائج الأداء المؤسسي ، وحسب طبيعة عمل وأهداف وعمليات المؤسسة ، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التاليـة:

- العمليات

- الموارد الخارجية
- المباني والأجهزة والمواد
- المعلومات المرتدة

ثالثا :منهج رادار RADAR

اهمية التقييم باستخدام منهج رادار

- تحليل واقع حال المؤسسة وموقعها على طريق التميز
- تحديد نقاط القوة وتحليل الفجوات
- تحديد فرص التحسين اللازمة لمعالجة الفجوات
- ضمان المراجعة الدورية لقياس مدى استدامة التميز
- ضمان الجاهزية والاستعداد للمراجعة الخارجية

الية عمل منهج رادار

- حدد النتائج المراد تحقيقها (Determine Results Required)
- خطط وطور مجموعة متكاملة من المنهجيات المنطقية لتحقيق تلك النتائج (Plan and Develop Approaches)
- طبق المنهجيات بطريقة نظامية (Deploy Approaches)
- قيم وراجع المنهجيات وتطبيقاتها (Assess and Review Approaches and their Deployment)

استعرضنا في هذا المقال بحلقتيه الاولي و الثانية مكونات منظومة التميز المؤسسي و أهميتها في تطوير القطاع الحكومي لتحقيق الكفاءة و الفاعلية و التنافسية للمشاركة الفاعلة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة في مصرالحضارة ..مصر التاريخ.. مصر مهد الإدارة